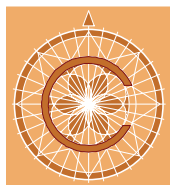


CHEMONICS INTERNATIONAL INC.

**Electronic Document Submission Title Page**

Contract No.:	278-C-00-02-00210-00
Contractor Name:	Chemonics International, Inc.
USAID Cognizant Technical Office:	Office of Economic Opportunities USAID Jordan
Date of Product/Report:	7 February 2005
Document Title:	Excellence, Inc. Launch Technical Support  FINAL
Author's Name:	Tawfiq Zada/Chemonics
Activity Title and Number:	Achievement of Market-Friendly Initiatives and Results Program (AMIR 2.0Program)  PSPI 580.01.01 Excellence, Inc. Technical Support
Name and Version of Application Software Used to Create the File:	<i>MS Word 2002</i>
Format of Graphic and/or Image File:	<i>N/A</i>
Other Information:	<i>WinZip Windows</i>



CHEMONICS INTERNATIONAL INC.

## **COVER SHEET**

### **for Submission of Contract Reports and Information/Intellectual Products to USAID DEC**

The contact information of the submitting party Chemonics International, Inc. is as follows:

Ms. Maha Schroder  
Chemonics International, Inc.  
1133 20<sup>th</sup> Street, NW  
Washington, DC 20036  
USA

Telephone: (202) 955-3300  
Fax: (202) 955-7540  
Internet: [www.chemonics.com](http://www.chemonics.com)

Contract No.:	278-C-00-02-00210-00
Contractor Name:	Chemonics International, Inc.
USAID Cognizant Technical Office:	Office of Economic Opportunities USAID/Jordan
Date of Report:	7 February 2005
Document Title:	Excellence, Inc. Launch Technical Support Final
Author's Name:	Tawfiq Zada/Chemonics
Activity Title and Number:	Achievement of Market-Friendly Initiatives and Results Program (AMIR 2.0 Program) PSPI Component, 'Excellence, Inc. Technical Support', Task No. 580.01.01

***Excellence, Inc. Launch Technical Support***

Final Report  
7 February 2005

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

## **Data Page**

Name of Component: PSPI

Author: Tawfiq Zada/Chemonics

Practice Area: Democracy and Governance

Service Offering: NA

List of Key Words  
Contained in Report: Excellence, Inc., Centers of Excellence Program

## **Abstract**

This report summarizes the achievements and progress made in the completion of this consultant's scope of work related to the launch of Excellence, Inc.

## **Table of Contents**

Data Page .....	ii
Abstract .....	iii
EXECUTIVE SUMMARY .....	5
CONSULTANCY OBJECTIVES AND DELIVERABLES.....	6
Annex 1: People Criterion Presentation Outline.....	8
Annex 2: People Criterion Gap Analysis Checklist.....	14
Annex 3: Jobs Classification Tables .....	36
Annex 4: Skills Inventory Form .....	39
Annex 5: Succession Plan.....	41
Annex 6: Training Plan.....	43
Annex 7: Employee Satisfaction Survey.....	45
Annex 8: Employee Complaint Suggestion Form .....	49
Annex 9: RFP for the Public Sector Reform Conference.....	51
Annex 10: JISM People Assessment Report.....	63
Annex 11: YEA People Assessment Report .....	75
Annex 12: HR Planning Course Materials.....	81

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This report and its annexes demonstrate the consultant's role in helping to launch Excellence, Inc. as an independent, non-profit organization. The consultant has assisted in implementing EXI's business plan by participating in marketing visits and preparing benchmarking assessments and gap analysis reports for clients. The consultant has become familiar with the excellence criterion, sub-criteria and factors for People (Human Resources) and added tools and training presentations to enhance the criterion.

## **CONSULTANCY OBJECTIVES AND DELIVERABLES**

### **OBJECTIVE:**

The objective of this consultancy was to understand and refine Excellence, Inc.'s criteria, services, systems, technical tools, marketing strategy, and products in order to launch Excellence, Inc. immediately once it becomes established as a legal entity.

### **DELIVERABLES:**

- I- Training material, case studies and consulting/assessment tools and their preparatory notes for the People criterion, in addition to any plans or reports on activities that are related to the areas of expertise.
  - 1- Participating in developing Excellence, Inc.'s vision, mission and objectives
  - 2- Participating in preparing several marketing presentations
  - 3- Preparing the People Criterion presentation (Annex 1)
  - 4- Preparing the People Criterion gap analysis checklist (Annex 2)
  - 5- Enriching the People Criterion toolkit by adding the following tools:
    - Jobs Classification Tables (Annex 3)
    - Skills Inventory Form (Annex 4)
    - Succession Plan (Annex 5)
    - Training Plan (Annex 6)
    - Employees Satisfaction Survey (Annex 7)
    - Employee Complaint/Suggestion Form (Annex 8)
  - 6- Participating in preparing the RFP for the Public Sector Reform Conference (Annex 9)
  - 7- Participating in a number of marketing visits including:
    - Ministry of Planning and International Cooperation
    - Ministry of Industry and Trade
    - Ministry of Foreign Affairs
    - Insurance Commission
    - Social Security Corporation
  - 8- Reviewing the People Criterion for business associations and providing comments
  - 9- Participating in soliciting and evaluating health insurance proposals received from a number of insurance companies

- II- Assessments and visits to clients with COE teams, and written and verbal reports on these visits.

Participating in conducting two benchmarking assessments at Jordan Institute of Standards and Metrology (JISM) (Annex 10), and Young Entrepreneurs Association (YEA) (Annex 11).

- III- Written proposals for consulting and training interventions that can be executed utilizing experience of consultant.

Arranging for an HR Planning course for Excellence, Inc.'s clients (Annex 12).

## **Annex 1: People Criterion Presentation Outline**

#### Purpose of People Criterion

The People criterion examines the organization's efforts to build and maintain a supportive work environment that encourages excellent performance at both the personal and organizational levels

#### Purpose of People Criterion (Continued)

The People criterion assesses how effectively the organization:

- applies fair and transparent employment policies and implements reward/compensation schemes to motivate employees
- plans workforce supply to meet current and anticipated demand

#### Purpose of People Criterion (Continued)

It also assesses how effectively the organization:

- implements employee training and development programs that meet organizational needs
- designs and implements programs that promote employee satisfaction and retention

#### Sub-Criterion 1: Management

This sub-criterion examines the organization's recruitment and selection, and placement policies.

It assesses four factors:

1- Job Description and Classification

2- Employment

3- Performance Appraisal

4- Compensation and Incentives

#### Sub-Criterion 1: Management

##### Factor 1: Job Description and Classification

- The organization should have job descriptions that are:

- ☐ clear, detailed and results-based
- ☐ used to help plan staff training and employee performance appraisals

- The organization should prepare and update job classification tables to be used when designing promotion and recruitment procedures

Sub-Criterion 1: Management

Factor 2: Employment

- The organization should have a set of clear procedures for recruiting and selecting potential candidates. These procedures should:

- ☐ ensure that the organization hires individuals who are qualified for the position for which they have been recruited and selected and who meet the organization's requirements for employment
- ☐ be aligned with organizational goals and objectives

Sub-Criterion 1: Management

Factor 2: Employment

- The organization should recruit internally to utilize existing skills and competencies and as a means of career advancement and/or improving/diversifying employees skills

Sub-Criterion 1: Management

Factor 3: Performance Appraisal

- The organization should conduct regular, results-based performance appraisal:
  - ☐ the results of which are communicated to employees in a timely manner and are used in determining promotions/training needs
  - ☐ that has a clear effect on employees career progression
- The organization should have procedures for addressing poor employee performance

Sub-Criterion 1: Management

Factor 4: Compensation and Incentives

- The organization's compensation schemes and incentive programs should be:
  - ☐ based on employee performance
  - ☐ in line with organizational priorities and desired outcomes
  - ☐ reviewed at least once a year

Sub-Criterion 1: Management

Sub-Criterion 2: Planning

This sub-criterion examines the organization's human capital forecasting and planning procedures and policies. It assesses two factors:

1- Forecasting

2- Succession Planning

Sub-Criterion 2: Planning

Factor 1: Forecasting

- The organization should use the strategic plan and other operational plans to determine the number and quality of staff needed to meet its goals
- The organization should keep an inventory of the qualifications and skills of current staff, anticipate what skills employees will need in the future, and identify gaps between current skills and future needs

Sub-Criterion 2: Planning

Factor 2: Succession Planning

- The organization should have fair, transparent, objective standards for selecting candidates for the succession planning program and for choosing which candidates to promote to fill the position when it becomes vacant
- The organization should allocate sufficient time and financial resources to support the succession planning program

Sub-Criterion 3: Training and Development

This sub-criterion examines the organization's programs for enhancing the skills and competencies of employees and management staff. It assesses two factors:

1- Employee Training

2- Management Development

Sub-Criterion 3: Training and Development

Factor 1: Employee Training

- Training needs analysis should be conducted
- Employees training plans should:
  - ☐ be based on the organization's strategic plan, human capital management policies and employees performance appraisals results
  - ☐ consider both formal training and informal methods

Sub-Criterion 3: Training and Development

Factor 1: Employee Training

- The organization should weigh recruitment and training costs and the average length of employment against training results to determine whether the benefits of a particular training program justify the cost

Sub-Criterion 3: Training and Development

Factor 2: Management Development

- Management development programs should:
  - ☐ take into account the development needs of individual managers as well as the organization's overall needs
  - ☐ be designed according to current roles and functions as well as anticipated future needs
  - ☐ consider both formal and informal approaches

Sub-Criterion 3: Training and Development

Factor 2: Management Development

- The organization should have a method for reviewing management development programs to determine their benefit to the organization

Sub-Criterion 4: Employee Welfare

This sub-criterion examines the organization's strategies for enhancing employee satisfaction and retention. It assesses two factors:

1- Employee Relations

2- Employee Retention

Sub-Criterion 4: Employee Welfare

Factor 1: Employee Relations

- The organization should plan different caring programs to ensure employee welfare, satisfaction, and retention
- The organization should take employee complaints and suggestions seriously and consider them fairly

Sub-Criterion 4: Employee Welfare

People Strengthening the 3 Pillars

Citizen-Centered Organization:

Having Citizen-Centered People means empowering front-line employees to respond rapidly and consistently to the needs of the organization's clients

People Strengthening the 3 Pillars

Results-Focused Organization:

Results-Focused People entails empowering staff and holding them accountable to achieving tangible, predetermined output targets

People Strengthening the 3 Pillars  
Transparent Organization:

Having Transparent People means establishing clear expectations on employee performance, providing regular feedback to employees with regards to their performance, and promoting individuals based solely on merit

Thank You

## **Annex 2: People Criterion Gap Analysis Checklist**

المعيار الفرعي رقم 1 : الإدارة					
العامل الأول : وصف وتصنيف الوظائف					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل لدى المؤسسة وصفاً وظيفياً واضحاً وتقنياً مبنياً على تحقيق النتائج لكل وظيفة؟				
2	هل يحصل كافة الموظفين على الوصف الوظيفي لوظائفهم عند بداية تعيينهم؟				
3	هل تستعين المؤسسة بالوصف الوظيفي في التخطيط لسياسات رأس المال البشري الأخرى، مثل السياسات المتعلقة بتدريب الموظفين وتقارير تقييم أدائهم؟				
4	هل تقوم المؤسسة بإعداد وتحديث جداول التصنيف الوظيفي التي تحدد بوضوح درجة كل وظيفة/منصب فيها؟				
5	هل تستخدم المؤسسة نظام الدرجات الوظيفية عند تصميمها لإجراءات الاستقطاب والترقية؟				
المعيار الفرعي رقم 1 : الإدارة					

العامل الأول : وصف وتصنيف الوظائف
الحلول المقترحة : - -

المعيار الفرعي رقم 1 : الإدارة					
العامل الثاني : التوظيف					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل تحاول المؤسسة بشكل روتيني ملء الشواغر بتعيين موظفين من الداخل قبل البحث عن مرشحين من خارجها؟				
2	هل تشجع المؤسسة الموظفين المؤهلين على التقدم لهذه الوظائف من منطلق الارتقاء المهني و/أو تحسين وتنويع مهاراتهم؟				
3	هل لدى المؤسسة مجموعة من الإجراءات الواضحة لاستخدامها في عملية اختيار المرشحين المحتملين ووضع الموظفين الجدد في مواقع وظيفية محددة؟				
4	هل تضمن هذه الإجراءات أن توظف المؤسسة الأشخاص المؤهلين للوظيفة/المنصب الذي تم اختيارهم وتعيينهم فيه، ومن تنطبق عليهم شروط التعيين المنسجمة مع احتياجاتها؟				
5	هل تضمن هذه الإجراءات أن تقوم المؤسسة بتعيين العدد الملائم في الوقت المناسب من الكوادر البشرية المؤهلة؟				

المعيار الفرعي رقم 1 : الإدارة					
العامل الثاني : التوظيف					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
6	هل تتماشى سياسات المؤسسة المتعلقة بالاختيار والتعيين مع أغراضها وأهدافها؟				
<p>الحلول المقترحة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> </ul>					

المعيار الفرعي رقم 1 : الإدارة					
العامل الثالث : تقييم الأداء					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها، بشكل منتظم ومركّز على نتائج الأداء المتحققة؟				
2	هل صممت المؤسسة عدة نماذج لتقييم الأداء بحيث تناسب كل فئة /مجموعة وظيفية؟				
3	هل توفر المؤسسة تدريباً لمساعدة المقيمين والموظفين على حد سواء، على إدارة وفهم أفضل لعملية تقييم الأداء؟				
4	هل يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء بطريقة منتظمة؟				
5	هل تؤثر نتائج تقييم الأداء بشكل واضح على التقدم الوظيفي للفرد؟				
6	هل تستعين المؤسسة بنتائج تقييم الأداء في منح فرص للترقية؟				

المعيار الفرعي رقم 1 : الإدارة					
العامل الثالث : تقييم الأداء					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
7	هل لدى المؤسسة إجراءات حول كيفية التعامل مع نتائج الأداء الضعيف للموظفين؟				
الحلول المقترحة:					
-					
-					

المعيار الفرعي رقم 1 : الإدارة					
العامل الرابع : المكافآت والحوافز					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل تعتمد المؤسسة نظاما لمكافأة الأداء الممتاز والمميز للموظفين؟				
2	هل يساهم وضع هذا النظام في تعزيز قيم المؤسسة وغاياتها وأهداف الأداء؟				
3	هل تقوم المؤسسة بتطبيق هذا النظام بأسلوب يتسم بالشفافية ويضمن فرصا متساوية للموظفين على كافة مستوياتهم الوظيفية للحصول على المكافآت؟				
4	هل تتماشى خطط المكافآت في المؤسسة مع أولوياتها التنظيمية والنتائج المطلوب تحقيقها؟				
5	هل تتم مراجعة خطط المكافآت في المؤسسة وبرامج الحوافز مرة واحدة سنويا على الأقل بهدف تقييم مدى ارتباطها وفعاليتها في تعزيز قيم المؤسسة وغاياتها وأهداف الأداء؟				

المعيار الفرعي رقم 1 : الإدارة					
العامل الرابع : المكافآت والحوافز					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
6	هل تشجع هذه البرامج الموظفين على إثراء المؤسسة بالمعارف الجديدة من خلال منح مكافآت لتطوير المهارات والإبداع في المجالات التي تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؟				
7	هل الدرجات الوظيفية وجدول الرواتب الخاصة بالمؤسسة تتسم بالعدالة و الشفافية؟				
8	هل تركز رواتب الموظفين على درجاتهم الوظيفية، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم، وحجم العمل، وأية مخاطر تتعلق بوظيفتهم؟				
9	هل لدى المؤسسة سياسات ومعايير ترقية تتسم بالشفافية والمساواة ؟				

المعيار الفرعي رقم 1 : الإدارة					
العامل الرابع : المكافآت والحوافز					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
10	هل تكفل هذه السياسات والمعايير فرصاً متساوية للترقية لكافة الموظفين؟				
الحلول المقترحة:					
-					
-					

المعيار الفرعي رقم 2 : التخطيط					
العامل الأول : التنبؤ					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها من الموظفين من واقع خططها الاستراتيجية والخطط التشغيلية الأخرى؟				
2	هل تحتفظ المؤسسة بقائمة تفصيلية لمؤهلات الموظفين الحاليين؟				
3	هل تقوم المؤسسة بإجراء مراجعة دورية للتأكد من تطابق مؤهلات الموظفين مع متطلبات وظائفهم؟				
4	هل تستطيع المؤسسة مسبقا تقدير المهارات التي سوف يحتاجها الموظفون مستقبلا، وتحديد الفجوات بين المهارات الحالية والاحتياجات المستقبلية؟				
5	هل تستخدم المؤسسة التنبؤ بهدف تطوير التدريب لمساعدة الموظفين، ممن يتم إلغاء وظائفهم، بالتأهل للقيام بوظائف أخرى؟				

المعيار الفرعي رقم 2 : التخطيط					
العامل الأول : التنبؤ					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
6	هل تأخذ المؤسسة بالحسبان أهداف وأولويات الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ قرارات بخصوص المناصب التي تحظى بأولوية عند التخطيط لأنشطة التعيين؟				
الحلول المقترحة:					
-					
-					

المعيار الفرعي رقم 2 : التخطيط					
العامل الثاني : التخطيط المساري – الإحلالي					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل لدى المؤسسة برنامج للتخطيط الإحلالي؟				
2	هل لدى المؤسسة معايير موضوعية عادلة وتتسم بالشفافية لاختيار المرشحين للبرنامج؟				
3	هل لدى المؤسسة معايير موضوعية عادلة وتتسم بالشفافية لاختيار أي من المرشحين ممن ستنم ترقيتهم لملء المنصب عندما يصبح شاغرا؟				
4	هل لدى المرشحين للبرنامج إدراكاً حول ما سوف يتطلبه البرنامج من وقت وجهد؟				
5	هل تخصص المؤسسة وقتاً وموارد مالية كافية لدعم برنامج التخطيط الإحلالي؟				
6	هل توجد خطة تدريب وتطوير لكل مرشح للبرنامج؟				

المعيار الفرعي رقم 2 : التخطيط
العامل الثاني : التخطيط المساري – الإحلالي
الحلول المقترحة:
-
-

المعيار الفرعي رقم 3 : التدريب والتطوير					
العامل الأول : تدريب الموظفين					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل تقوم المؤسسة بتقييم الاحتياجات التدريبية على المستويين التنظيمي والفردى وعلى مستوى الفئة الوظيفية؟				
2	هل تعمل المؤسسة بانتظام على جمع واستلام تغذية راجعة من الموظفين ورؤسائهم المباشرين حول الاحتياجات التدريبية؟				
3	هل يتم بناء خطط تدريب الموظفين على الخطأ الاستراتيجية للمؤسسة وعلى سياسات إدارة رأس المال البشري؟				
4	هل تعطي المؤسسة اهتماما خاصا لتدريب موظفيها الذين يتعاملون مع متلقي الخدمة؟				
5	هل تأخذ المؤسسة بالاعتبار كلا من التدريب الرسمي وغير الرسمي، مثل التدريب أثناء العمل عند تطوير خطط تتعلق بالاحتياجات التدريبية؟				

المعيار الفرعي رقم 3 : التدريب والتطوير					
العامل الأول : تدريب الموظفين					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
6	هل توازن المؤسسة بين الاحتياجات التدريبية الخاصة بالموظفين كأفراد وبين احتياجات المؤسسة عند التخطيط لبرامج التدريب والتطوير الوظيفي؟				
7	هل تقوم المؤسسة بتقييم نتائج برامج التدريب، بشكل منتظم؟				
8	هل توازن المؤسسة بين كلف التعيين والتدريب ومعدل مدة الخدمة مقابل نتائج التدريب، وذلك لتحديد ما إذا كانت الفائدة المرجوة من البرنامج التدريبي تبرر تكلفته؟				
9	هل تستعين المؤسسة بنتائج تقييم أداء الموظفين في تقييم الاحتياجات التدريبية؟				
10	هل لدى المؤسسة موازنة للتدريب مبنية على الأولويات الواردة في خطة التدريب؟				

المعيار الفرعي رقم 3 : التدريب والتطوير
العامل الأول : تدريب الموظفين
الحلول المقترحة: - -

المعيار الفرعي رقم 3 : التدريب والتطوير					
العامل الثاني : التطوير الإداري					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل تقوم المؤسسة بالتعرف على وتحديد الاحتياجات التطويرية الخاصة بكل مدير على حدة، بالإضافة لاحتياجات إدارة المؤسسة بشكل عام؟				
2	هل تم تصميم برامج التطوير الإداري وفقاً للأدوار والمهام الحالية بالإضافة للاحتياجات المستقبلية المتوقعة؟				
3	هل تحقق برامج التطوير الإداري هذه الاحتياجات بفاعلية؟				
4	هل توفر المؤسسة فرص التطوير الإداري لكل مدير ولكافة المدراء؟				
5	هل تقوم المؤسسة بتضمين الأساليب الرسمية وغير الرسمية في برنامج التطوير الإداري؟				
6	هل توفر المؤسسة فرصاً لمديريها تمكنهم من ممارسة وتطبيق ما يتعلموه؟				

المعيار الفرعي رقم 3 : التدريب والتطوير					
العامل الثاني : التطوير الإداري					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
7	هل يوجد لدى المؤسسة طريقة تمكنها من مراجعة برامج التطوير الإداري لبيان مدى فائدتها للمؤسسة؟				
الحلول المقترحة:					
-					
-					

المعيار الفرعي رقم 4 : رعاية الموظفين					
العامل الأول : علاقات الموظفين					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل تقوم المؤسسة بإجراء مسح منتظم لسلامة موقع العمل، ومن ثم التعامل بفاعلية مع المشاكل التي قد تنجم عن ذلك التقييم؟				
2	هل تنظر المؤسسة بشكل جدي لشكاوى الموظفين وتأخذها بالاعتبار دون تحيز؟				
3	هل تشجع المؤسسة الموظفين على الإسهام بأفكارهم لتحسين أوضاع موقع العمل؟				
4	هل تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات الموظفين بهدف التخطيط وإيجاد برامج رعاية ملائمة لتحسين رفاهية الموظفين؟				
5	هل تقوم المؤسسة بتخصيص الأموال الكافية لتنفيذ برامج الرعاية؟				
الحلول المقترحة:					
-					
-					

المعيار الفرعي رقم 4 : رعاية الموظفين

العامل الثاني : الاحتفاظ بالموظفين					
#	المتطلب	نعم	بشكل جزئي	لا	الملاحظات والفجوات (إن وجدت)
1	هل تسعى المؤسسة لقياس مستوى رضى الموظفين بشكل منتظم؟				
2	هل يوجد لدى المؤسسة إجراءات لمراقبة رضى الموظفين بشكل منتظم، مثل برنامج للتغذية الراجعة أو الاقتراحات أو نهج القيام بزيارات ميدانية منتظمة؟				
3	هل تم تصميم سياسات رأس المال البشري الخاصة بالمؤسسة بحيث تتضمن الاحتفاظ بالموظفين وتخفيض نسبة التسرب الوظيفي؟				
4	هل حددت المؤسسة الوظائف الأساسية في كل وحدة إدارية ذات أهمية كبرى لتحقيق رسالة المؤسسة؟				
5	هل يتم إيلاء اهتمام خاص في الاحتفاظ بالموظفين في تلك الوظائف الأساسية؟				

المعيار الفرعي رقم 4 : رعاية الموظفين
العامل الثاني : الاحتفاظ بالموظفين
الحلول المقترحة: - -

### **Annex 3: Job Classification Tables**

## جدول تصنيف الوظائف

الفئة	التصنيف الوظيفي	الدرجات الوظيفية	المسميات الوظيفية	المؤهلات الوظيفية	سنوات الخبرة	نسبة الزيادة %	الرواتب (دينار)
الأولى	الوظائف القيادية	الأولى					
		الثانية					
الثانية	الوظائف التخصصية والإشرافية	الثالثة					
		الرابعة					
		الخامسة					
الفئة	التصنيف الوظيفي	الدرجات	المسميات الوظيفية	المؤهلات	سنوات الخبرة	نسبة الزيادة	الرواتب

الوظيفية		الوظيفية	%	(دينار)
الوظائف الفنية والمهنية	السادسة			
	السابعة			
الوظائف المساندة	الثامنة			
	التاسعة			

## **Annex 4: Skills Inventory Form**

Skills Inventory Form

Employee Name	Position	Department	Educational Background	Skills/Knowledge Areas	Second Language Skills	Job History at the Organization	Courses and Seminars	Licenses, Credentials, Affiliations, etc.

## **Annex 5: Succession Plan**

## مصفوفة الإحلال للوظائف القيادية الخاصة بالمؤسسة

الرقم	المسمى الوظيفي	اسم الموظف	الدرجة / الفئة	تاريخ		سنوات الخبرة	مرشح للاستلام الأول	مرشح للاستلام الثاني
				التعيين	المتوقع للتقاعد			

## **Annex 6: Training Plan**

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات  
خطة التدريب لعام \_\_\_\_\_

[illegible]

## **Annex 7: Employee Satisfaction Survey**

## SAMPLE

### EMPLOYEE OPINION SURVEY GENERAL FOCUS

(Circle one number for each question)

	Strongly Disagree	Disagree	Uncertain	Agree	Strongly Agree	No Opinion
<b>Training and Development</b>						
1. I am given a real opportunity to improve my skills in this company.	1	2	3	4	5	0
2. I am satisfied with on-the-job training I received for my present job.	1	2	3	4	5	0
3. I am satisfied with opportunities to get a better job with this company.	1	2	3	4	5	0
4. I am satisfied with the progress I'm making in my career.	1	2	3	4	5	0
<b>Work Group</b>						
5. Things run smoothly in my work group.	1	2	3	4	5	0
6. The work load is divided fairly among the people in my work group.	1	2	3	4	5	0
7. The people I work with cooperate to get the work done.	1	2	3	4	5	0
8. My work group has enough people to get the work done.	1	2	3	4	5	0

9. Morale is high in my work group.	1	2	3	4	5	0
<b>Working Conditions</b>						
How satisfied are you with:						
10. The physical working conditions – heating, lighting, ventilation?	1	2	3	4	5	0
11. The attention paid to safety in the workplace?	1	2	3	4	5	0
12. The equipment you use to perform your job?	1	2	3	4	5	0
13. The attention paid to minimizing unnecessary stress and chaos in the workplace?	1	2	3	4	5	0
<b>Productivity/Work Quality</b>						
How often.....						
14. Do you have trouble getting the information you need to do your job well?	1	2	3	4	5	0
15. Are you given deadlines that are unreasonable?	1	2	3	4	5	0
16. Does meeting a deadline get higher priority than providing quality products or services?	1	2	3	4	5	0
17. Does keeping costs down get higher priority than providing quality products or services?	1	2	3	4	5	0

Page 1 of 2 (Rev. 03/01)

	<b>Strongly Agree</b>	<b>Disagree</b>	<b>Uncertain</b>	<b>Agree</b>	<b>Strongly Agree</b>	<b>No Opinion</b>
How often.....						

18. Does your work group have problems doing the work because of another group?	1	2	3	4	5	0
19. Do you have trouble getting the materials or equipment you need to do your job?	1	2	3	4	5	0
<b>Management Support</b>						
Your manager is the person primarily responsible for giving you work direction and evaluating your performance. Supervisors and foremen are managers. The following questions are about your current manager, even if you have been reporting to that person for only a short time.						
	<b>Strongly Disagree</b>	<b>Disagree</b>	<b>Uncertain</b>	<b>Agree</b>	<b>Strongly Agree</b>	<b>No Opinion</b>
20. I trust my supervisor.	1	2	3	4	5	0
21. My manager is fair toward me.	1	2	3	4	5	0
22. My manager makes it clear what I am expected to do.	1	2	3	4	5	0
23. My manager gives me useful feedback.	1	2	3	4	5	0
24. My manager listens to my ideas.	1	2	3	4	5	0
25. My manager keeps me informed of upcoming changes that affect my job.	1	2	3	4	5	0
26. My manager leads by setting examples of what is acceptable workplace behavior.	1	2	3	4	5	0

**COMMENTS:**

## **Annex 8: Employee Complaint Suggestion Form**

<b>تقرير شكوى / اقتراح</b>	
مقدم الشكوى / الاقتراح (اختياري) : _____ _____ _____ : القسم / الدائرة : موظف <input type="checkbox"/> _____ : الهاتف : متلقي خدمة <input type="checkbox"/>	
<u>الشكوى / الاقتراح :</u> _____ : التاريخ : _____ : التوقيع :	
<u>الحل المقترح :</u>	
<u>أعضاء اللجنة :</u>	
<u>توصيات اللجنة :</u> _____ : المسؤولية : _____ : تاريخ المتابعة : _____ : رقم الشكوى / الاقتراح :	
<u>الملاحظات الناتجة عن المتابعة :</u> _____ : التاريخ : _____ : التوقيع :	

## **Annex 9: RFP for the Public Sector Reform Conference**

## REQUEST FOR PROPOSALS

Plan and organize the “Public Sector Reform” conference

RFP–EID-002

Excellence, Inc. is soliciting offers for the supply of services described herein. Excellence, Inc. assists public and private institutions upgrade their operations to help them effectively compete in the global economy. The firm serves as a champion of institutional excellence; guiding organizations through the design and implementation of change management programs that focus on best utilizing existing resources and that are led from within.

Please submit your offer for the services described herein in accordance with the instructions to offerors and terms and conditions of this RFP.

This RFP includes the following sections:

INTRODUCTION

SUBMISSION AND OPENING OF BIDS

THE PROPOSAL

EVALUATION

TERMS & CONDITIONS

NEGOTIATIONS

PAYMENT TERMS

All correspondence and/or inquiries regarding this Request for Proposals must reference the above RFP number, and must be addressed to the attention of Tawfiq Zada, Technical Specialist, fax (962-6) 550-3069, email: [tzada@amir-jordan.org](mailto:tzada@amir-jordan.org)

## INTRODUCTION

### 1.1 OVERVIEW

Excellence, Inc. requests proposals for the services of a qualified conference/events planning organization having extensive experience organizing international conferences, to organize the “Public Sector Reform” conference.

The proposed date for the conference is May 9 – 11, 2005 in Amman, Jordan, at any five-star hotel in Amman. The selected venue should provide a main ball room space, and appropriate accommodation for the foreign delegates.

A total of 400 participants have been identified for this event. The database of invitees and participants will be consolidated by the offeror, and managed by the same.

The anticipated participants are listed below:

- Ministries and Governmental Institutions
- Private Sector companies especially banks, IT and consultants
- Donor Agencies
- Participants from the governments of UAE, Saudi Arabia, Egypt, Syria and Lebanon
- Media representatives

We expect approximately 8 local speakers and 3 from outside Jordan. The conference will be conducted in Arabic and English with the possibility of simultaneous translation.

### Overview and historical background

In Jordan, the mandate for public sector reform is clear. His Majesty King Abdullah II has outlined a national strategy that envisions government and quasi-government institutions acting as powerful centers of excellence in facilitating private sector-led economic growth. This is directly in line with international best practice.

Excellence, Inc.'s Centers of Excellence (COE) approach aims to assist dynamic government and quasi-government entities in embracing the three pillars of international best practice in governance. These pillars dictate that modern government should be: (1) citizen-centered, (2) results-focused, and (3) transparent. The roots of these pillars, and of international government best practice, stem from the global trend in which governments are adopting appropriate private sector practices for effective governance.

Excellence, Inc. is based on the Centers of Excellence (COE) program and was created, as a not-for-profit, to further COE's efforts in supporting private sector-driven economic growth. The concept was derived from four years of experience working closely with government and private institutions in Jordan, and was further developed into a comprehensive system for working with government agencies to encourage them to aspire to excellence in leadership, management and operations. Launched in 2002, the COE initiative developed a clientele of eight government and quasi-government institutions, assessed them, and gained their active participation in the implementation of the excellence methodology.

The COE program was created by the United States Agency for International Development (USAID) through its highly successful economic opportunities project, AMIR Program. Excellence, Inc. was created to sustain the initiative beyond the AMIR Program and to broaden its target market to include private firms, business associations, and other institutions inside and beyond the borders of Jordan.

In addition to organizational transformation services, Excellence, Inc. provides technical assistance for the King Abdullah Award for Government Performance and Transparency (KAAGPT). The Award supports the public sector reform program focused on providing better service for the public.

As part of its mission to be the model provider of international cutting-edge best practices to institutions seeking excellence, Excellence, Inc. is organizing this conference under the sponsorship of one or two of the ministries responsible for administrative development and monitoring & evaluation. The conference will bring together leaders of the public and private sectors with international experts in public sector reform to share best practices, reform models and lessons learned, and to apply them specifically in Jordan and other Arab states.

### Public Sector Reform Conference

#### Purpose:

The "Public Sector Reform" conference will mainly serve the following purposes:

- Promoting the "Culture of Excellence" among public and private institutions
- Facilitating partnership between public and private sectors

- Applying international best practices in public sector reform
- Networking

#### Tentative Agenda

May 9	05:00 pm – 07:00 pm	Opening
May 10	09:00 am – 10:30 am	Session 1
	10:30 am – 12:00 pm	Session 2
	12:00 pm – 12:30 pm	Coffee Break
	12:30 pm – 02:00 pm	Session 3
	02:00 pm – 03:30 pm	Lunch Break
May 11	03:30 pm – 05:00 pm	Session 4
	09:00 am – 10:30 am	Session 5
	10:30 am – 12:00 pm	Session 6
	12:00 pm – 12:30 pm	Coffee Break
	12:30 pm – 02:00 pm	Session 7
	02:00 pm – 03:30 pm	Lunch Break
	03:30 pm – 05:00 pm	Session 8
	07:00 pm – 09:00 pm	Closing

#### 1.2 The specific objectives of the requested proposal are:

The event planner/organizer will assist Excellence, Inc. in the following key tasks:

- 1 Speaker Coordination
- 2 Invitations and Follow-up Communication
- 3 Pre-Registration
- 4 Sponsorship Solicitation
- 5 Site Selection, Coordination, and Arrangements
- 6 Travel and Accommodations Logistics
- 7 On-site Conference Management
- 8 Coordinating with the Designing Firm
- 9 Organizing Conference Closing Event
- 10 Media Coverage
- 11 Conference Evaluation

## KEY TASKS

1. **Speaker Coordination.** The selected firm may assist in the development of presenter/speaker and moderator letters and forms. Coordination may include:

- Biographical information
- Audio/Visual requests
- Session set up
- Speaker's handouts
- Speaker logistics including accommodation, meals, registration, and transportation

Excellence, Inc. will be responsible for contracting with the speakers.

2. **Invitations and Follow-up Communication.** Excellence, Inc. will select the speakers. The selected firm will send out invitations by mail, fax, and/or email, along with any marketing materials to the identified list of participants and speakers (organizations /individuals) by March 1, 2005.

- Provide follow-up communication to mailing list organizations.
- Provide the confirmed list of speakers by April 1, 2005.
- Provide the confirmed list of participants by May 2, 2005.

3. **Pre-Registration.** The selected firm will register attendees.

- Manage web-based registration
- Develop meeting registration form that includes hotel, transportation, special events and dietary preferences.
- Track registrations in database and forward information to Excellence, Inc. once a week in writing.
- Send registrants confirmation and conference updates.

4. **Sponsorship Solicitation.** The selected firm will be responsible for soliciting public sector sponsorships of the conference, and possibly private sector sponsorships.

- Identify potential sponsors
- Meet with sponsors and explain the benefits of sponsorship
- Sign agreements with sponsors

5. **Site Selection, Coordination, and Arrangements.** The selected firm will work closely with Excellence, Inc. to select the conference site based on meeting room, lodging room, catering, and equipment requirements and costs. Excellence, Inc. will select and approve the conference site and will take the lead role in procuring the following services and maintaining the contractual relationship with the property. However, the selected firm will be responsible for coordinating these services.

- Meeting room (main room) needs and set up (audio/visual, chairs, tables, staging, roping, flower arrangement, flip charts stands, screens, stationary, etc.)
- Food and beverage, including menu selection and negotiations of food and beverage prices.
- Audio visual equipment and labor.
- Sound system and recording.
- Typing, photocopying.
- Video taping, and print photos.
- Signs.
- Speakers sleeping rooms.

- Translation requirements.

6. Travel and Accommodations Logistics. The selected firm will assist Excellence, Inc. with air, ground and hotel arrangements.

- Negotiate hotel conference single room lodging rate for attendees between US \$70 and \$100.
- Coordinate ground transportation to/from airport and hotel for the conference high level delegates/guests.
- Arrange and pay for air travel, ground transportation and hotel arrangements for keynote foreign speakers.

7. On-site Conference Management. The selected firm should provide the following services and appropriate staff to manage the following:

- The Firm must provide staff for registration desk, the desk will provide name and table tags for staff, attendees, and speakers. Also the firm will be responsible for distributing print materials and handouts reproduction and distribution at the registration and during the conference.
- Meeting room management including room set up, stage-management, a/v set up and adjustment.
- Presentation scheduling and time-keeping.
- Food and beverage management.
- Establish and monitor a speaker support and preparation room.

8. Coordinating with the Designing Firm. The selected firm will work in close coordination with the designing firm and Excellence, Inc. to receive in a timely manner :

- The invitation letter to be sent to speakers and participants
- Folder, brochures, and other print materials to distribute at the registration desk.
- Banners & signs.
- The selected firm will assist in assembling the conference materials (folder, inserts, handouts).

9. Organize Conference Closing Social Event. The selected firm should arrange and pay for a Gala dinner for the conference participants.

10. Media Coverage. The selected firm should manage the media campaign for the conference, which includes coordination with local and regional newspapers and television stations regarding items such as the conference press releases and advertisements.

11. Conference Evaluation. The selected firm should manage the evaluation forms distribution and collection at the end of the event and submit a conference evaluation report, which includes feedback from conference attendees and participants.

1.3 All documents related to this tender shall be in English and all costs shall be expressed in Jordanian dinars. Excellence, Inc. is exempt from sales tax.

## SUBMISSION AND OPENING OF BIDS

2.1 Two copies of the completed technical and financial proposal shall be delivered to Excellence, Inc. Office, Attention: Tawfiq Zada, Technical Specialist, 23 Salem Al Hindawi St., 2<sup>nd</sup> Floor, Shmeisani, Amman

2.2 The proposals should be valid for a period of ninety (90) days, starting from the submission date.

2.3 All proposals should be submitted at Excellence, Inc. no later than 4:00 PM on Thursday, December 23, 2004. Proposals received after this time shall be rejected and returned to the Offeror at the discretion of Excellence, Inc.

2.4 It is recommended that Offerors submit a Letter of Intent no later than 4:00 PM on Monday, December 13, 2004. (See Annex II for a template letter.) Failure to submit a Letter of Intent will not disqualify an Offeror, however submission of the Letter of Intent will ensure that participating Offerors will receive answers to all questions that arise from the RFP.

2.5 Any questions pertaining to the RFP should be submitted via email to Tawfiq Zada at: tzada@amir-jordan.org or to Fax (962-6) 550-3069. Questions must be submitted no later than 4:00 PM on Tuesday, December 14, 2004. Answers will be provided to all those who submit a Letter of Intent no later than 4:00 PM on Thursday, December 16, 2004 by return email. Questions will be responded to and shared with all Offerors who submitted Letters of Intent to ensure that all are operating with the same information. Phone calls regarding technical content will not be entertained.

## 2.6 RFP Schedule Summary

RFP Released .....	December 7, 2004
Letter of Intent .....	By December 13, 2004
Written Questions Submitted .....	By December 14, 2004
Answers to Submitted Questions .....	By December 16, 2004
Proposals Due .....	December 23, 2004

**\*\*SHOULD ANY CHANGES IN THIS SCHEDULE OCCUR, ALL OFFERORS WHO SEND A LETTER OF INTENT WILL BE NOTIFIED.**

## THE PROPOSAL

The Offeror shall submit a technical proposal and a financial proposal. The following information should be forwarded in the formats given below.

### 3.1 TECHNICAL PROPOSAL

The Offeror must present a description of its company and organization, with appropriate references to parent and subsidiaries; and documentation demonstrating that the firm is legally organized under the laws of Jordan, and is more than 50% owned by Jordanians. Offeror must also submit Vendor Information Form (Annex I).

The technical offer should be provided as a hard version (i.e. paper presentation).

#### A. SCOPE OF WORK

The Proposal will demonstrate the Offeror's capabilities and available resources to Plan and

organize the “Public Sector Reform” conference. Required areas include:

- Previous related experiences (both in Jordan and international, and any public sector experiences)
- Any allocated personnel (C.V.’s must be included for all proposed personnel)
- Proposed event organization plan for the conference with time frame
- Proposed Closing Social Event.

**Reporting Task:**

The Offeror should be able to begin work immediately upon awarding of the RFP. The Offeror will be expected to work closely with the Conference Committee from Excellence, Inc., before, during and at the end of the conference. The update meetings should include:

- Weekly report on number of sent invitations.
  - Weekly invitees follow-up summary with total number of confirmed participants, total number of confirmed speakers, total number of regrets, and total number of undecided.
- Weekly progress report on preparations

**Deliverables:**

- Copy of all speakers Bio-data
- Copy of the Pre- registration form for participants and speakers
- Copy of all handouts, materials and all presentations (hard and electronic)
- Original copy of the video taping and the print photos, and all cassette tapes
- List of attendees and speakers with the full information (name, title, organization, Tel., Fax, e-mail, city, country)
- Conference evaluation report

Reporting should be consistent, and a contact person must be identified by the selected company as a point of reference for this project. Proposals that are not selected will be returned to the Offerors, and intellectual property will remain the property of the Offeror should it not be selected to carry forth this project.

### 3.3 FINANCIAL PROPOSAL

The Firm Fixed Price format will include all costs necessary for the performance of a clearly defined deliverable, or series of deliverables, and will be negotiated based on the task. The Awardee will be paid for completion or partial completion of deliverables, as set forth in the payment terms of the contract. Fixed price contracts will be negotiated for services that have clearly defined deliverables or outcomes. Excellence, Inc. will negotiate delivery prices with the Awardee. Awardee performance will be monitored by Excellence, Inc.

The Financial Offer should be submitted in a separate envelope the same day of the presentation and should include the following items:

Item	Sub -item	Description	amount (JD)

Foreign Speakers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- air ticket</li> <li>- ground transportation</li> <li>- accommodation</li> <li>- meals</li> <li>- other projected costs</li> </ul>		
Venue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- facility rental</li> <li>- communication</li> <li>- coffee breaks</li> <li>- lunches</li> <li>- reception</li> <li>- Gala dinner</li> <li>- other projected costs</li> </ul>		
Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- photocopying</li> <li>- sound system</li> <li>- equipment rental</li> <li>- flower arrangement</li> <li>- other projected costs</li> </ul>		
Event Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- management staff</li> <li>- support staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- number of management staff X daily rate X number of days.</li> <li>- number of support staff X daily rate X number of days</li> </ul>	
Indirect Rates or Cost Structure Elements should be included here (such as fee or administrative charges)			

The financial offer should be clearly marked “Public Sector Reform Conference, Financial Offer.”

## EVALUATION

The evaluation will be based on a point system by a team from Excellence, Inc. The Offeror with the highest rating will be awarded the tender.

The following evaluation criteria will be utilized to rate the companies:

Corporate Credentials/ Relevant Experience	25%
Personnel	15%
Event Plan and Project Timeline	30%
Cost	30%

The Event Plan and Project Timeline should include the number of expected sponsorships and amount of sponsorship contributions in JDs that the Offeror expects to secure. It should also include the number of expected conference attendees.

All Offerors will be notified in writing of the results of the evaluation within two weeks of close of the bid.

## TERMS & CONDITIONS

The following terms and conditions are not negotiable and shall be complied with by all Offerors.

5.1 This is a request for Proposal only, and in no way obligates Excellence, Inc. to award any contract.

5.2 “Supplier” means the firm supplying the services under this order.

5.3 The supplier must be a citizen or legal resident of, or a legal business organized under the laws of Jordan.

5.4 The Agent may, by written notice of default sent to the Supplier by registered mail, terminate in whole or part of this order:

If the Supplier fails to perform any of the other provisions of this order, or so fails to make progress as to endanger performance of this contract in accordance with its terms, and in either of these two circumstances, does not cure such failure within a period of ten (10) days (or such longer period as the Agent may authorize in writing) after receipt of notice from the Agent specifying such failure.

5.5 In the event of disputes arising in connection with this contract, the parties shall make reasonable attempts to reach amicable settlement among themselves. In the event that the parties shall fail to reach an amicable settlement within thirty (30) days, the dispute shall be decided under Jordanian law.

## NEGOTIATIONS

6.1 Prior to the expiration of the validity of the proposal, Excellence, Inc. shall notify the successful company that submitted the highest scoring proposal in writing and will invite the firm for contract negotiations. Excellence, Inc. reserves the right to invite the second ranking company for parallel negotiations.

6.2 Negotiations will normally take from three to five days. The aim is to reach agreement on all points as defined in this document and to finalize a draft contract by the conclusion of negotiations to be reviewed and signed by both parties.

6.3 Upon failure to reach agreement on the contents of the contract as stipulated in this document, Excellence, Inc. has the right to terminate the negotiations and invite the next best rated company for negotiations.

## PAYMENT TERMS

Offer should include payment terms and conditions.

## ANNEX I

### VENDOR INFORMATION FORM

Plan and organize “Public Sector Reform” conference

*This form must be included with submission of your Proposal.  
Please answer questions on separate sheet.*

Company Name	
Address	
Contact Name/Title	
Telephone Number	

### STATEMENT OF VENDOR'S QUALIFICATIONS

1. How many years have you been engaged in the event management business under the present firm name?
2. Has your company ever failed to complete any work awarded? If yes, please explain.
3. Has your company ever defaulted on a contract or been sued for failure to comply with contract terms? If yes, please explain.
4. List similar projects completed by your company. Include contact names and numbers.
5. Describe the background experience of the personnel who would be assigned to this project. Include their names and telephone numbers.
6. Include any additional information that you think will be helpful in evaluating your proposal.

BY SIGNATURE OF ITS AUTHORIZED REPRESENTATIVE BELOW, COMPANY AGREES THAT THE ATTACHED PROPOSAL IS PER THE SPECIFICATIONS SET FORTH IN RFP-EID-002, AND EXCLUDING ANY EXCEPTIONS NOTED IN COMPANY'S PROPOSAL, COMPANY ACCEPTS THE TERMS AND CONDITIONS OF THE RFP.

Signature	
Printed Name	
Title	
Date	

## ANNEX II

### LETTER OF INTENT TEMPLATE

This letter confirms the intent of XYZ Corporation (the organization) to submit a response to the Request for Proposal for Plan and organize “Public Sector Reform” conference. The organization agrees to comply with the submission documentation requirements and with the Terms and Conditions set forth in the RFP document. In the event that the organization's response is accepted, the organization will comply with the requirements, as set out in the RFP.

Organization	Contact	Information:
--------------	---------	--------------

_____	_____	_____
_____	_____	_____

Primary Contact e-mail: \_\_\_\_\_

The signatory below is an officer of the organization and has the approval and authority to make this commitment on behalf of the organization.

\_\_\_\_\_ Dated \_\_\_\_\_

FAX Letters of Intent to (962-6) 550-3069

## **Annex 10: JISM People Assessment Report**

## People Scoring

Jordan Institution for Standards and Metrology (JISM)

Assessment Date: September 22, 2004

			Sub-Criteria Value	Score	Percentile
<b>Sub-Criterion 1:</b>	<b>Management</b>	<b>Total Subcriterion Score</b>	<b>25%</b>	<b>8.1</b>	<b>81%</b>
Factor 1:	Job Description and Classification		25%		
Factor 2:	Employment		25%		
Factor 3:	Performance Appraisal		25%		
Factor 4:	Compensation and Incentives		25%		
		<b>Sub-total</b>	<b>100%</b>		
<b>Sub-Criterion 2:</b>	<b>Planning</b>	<b>Total Subcriterion Score</b>	<b>15%</b>	<b>7.5</b>	<b>75%</b>
Factor 1:	Forecasting		50%		
Factor 2:	Succession Planning		50%		
		<b>Sub-total</b>	<b>100%</b>		
<b>Sub-Criterion 3:</b>	<b>Training and Development</b>	<b>Total Subcriterion Score</b>	<b>20%</b>	<b>7.8</b>	<b>78%</b>
Factor 1:	Employee Training		50%		
Factor 2:	Management Development		50%		
		<b>Sub-total</b>	<b>100%</b>		
<b>Sub-Criterion 4:</b>	<b>Employee Welfare</b>	<b>Total Subcriterion Score</b>	<b>20%</b>	<b>7.9</b>	<b>79%</b>
Factor 1:	Employee Realations		50%		
Factor 2:	Employee Retention		50%		
		<b>Sub-total</b>	<b>100%</b>		
<b>People Survey Tool</b>		<b>Total Subcriterion Score</b>	<b>20%</b>	<b>6.8</b>	<b>68%</b>
Factor 1:	Survey Results People		100%		
		<b>Sub-total</b>	<b>100%</b>		
<b>Weighted People Criterion Average:</b>			<b>100%</b>		<b>76%</b>

## People Criterion

### People Assessment Indicator Scores

Jordan Institution for Standards and Metrology (JISM)

Assessment Date: September, 22 2004

#### A. Sub-criterion 1: Management

Indicator Scores* <a href="#">[1]</a>														Average Score	Factor Score
No.	Indicators	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Factor 1: Job Description and Classification															8.50
1	The organization has job descriptions that are: - clear, detailed and results-based - used to help plan staff training and employee performance appraisals	9	9	9	9	6	7						8.2		
2	The organization prepares and updates job classification tables, and uses them when designing promotion and recruitment procedures	9	9	9	9	8	9						8.8		
Factor 2: Employment															8.67
3	The organization has a set of clear procedures for recruiting and selecting potential candidates. These procedures: - ensure that the organization hires individuals who are qualified for the position for which they have been recruited and selected and who meet the organization's requirements for employment - are aligned with organizational goals and objectives	8	8	9	9	7	9						8.3		
4	The organization recruits internally to utilize existing skills and competencies and as a means of career advancement and/or improving/diversifying employees skills	9	9	9	9	9	9						9.0		

**A. Sub-criterion 1: Management**

<b>Factor 3: Performance Appraisal</b>													<b>7.20</b>
5	The organization conducts regular, results-based performance appraisal: - the results of which are communicated to employees in a timely manner and are used in determining promotions/training needs - that has a clear effect on employees career progression	8	7	7	8	7	N/A	N/A					7.4
6	The organization has procedures for addressing poor employee performance	6	7	7	8	N/A	N/A						7.0
<b>Factor 4: Compensation and Incentives</b>													<b>8.06</b>
7	The organization has established a transparent system for rewarding excellent employee performance that is designed to promote the organization's values, goals, and performance objectives	7	8	8	8	7	8						7.7
8	The organization's compensation schemes and incentive programs are: - based on employee performance - in line with organizational priorities and desired outcomes - reviewed at least once a year	7	8	9	8	N/A	N/A						8.0
9	The organization's job grading scale and salary ranges are fair, transparent and based on educational qualifications, experience, workload, and any risk involved	8	9	9	9	8	8						8.5

**B. Sub-criterion 2: Planning**

Planning		Interview Scores										Average	Factor
No.	Indicators	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score	Score
Factor 1: Forecasting													7.85
10	The organization uses the strategic plan and other operational plans to determine the number and quality of staff needed to meet its goals	8	N/A	9	9	6	9					8.2	

11	The organization keeps an inventory of the qualifications and skills of current staff, anticipates what skills employees will need in the future, and identifies gaps between current skills and future needs	8	N/A	8	8	6	N/A						7.5	
<b>Factor 2: Succession Planning</b>														<b>7.20</b>
12	The organization has fair, transparent, objective standards for selecting candidates for the succession planning program and for choosing which candidates to promote to fill the position when it becomes vacant	8	7	8	7	6	6						7.0	
13	The organization allocates sufficient time and financial resources to support the succession planning program	7	7	8	8	7	N/A						7.4	

**C. Sub-criterion 3: Training and Development**

No.	Indicators	Interview Scores										Average Score	Factor Score
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Factor 1: Employee Training												7.51	
14	Training needs analysis is conducted at the organizational level as well the individual and job category level	8	8	7	N/A	6	7					7.2	
15	Employees training plans: - are based on the organization's strategic plan, human capital management policies and employees performance appraisals results - consider both formal training and informal methods	8	9	8	N/A	N/A	N/A					8.3	
16	The organization weighs recruitment and training costs and the average length of employment against training results to determine whether the benefits of a particular training program justify the cost	7	N/A	7	N/A	N/A	N/A					7.0	

**C. Sub-criterion 3: Training and Development**

<b>Factor 2: Management Development</b>													<b>8.00</b>
17	Management development programs: - take into account the development needs of individual managers as well as the organization's overall needs - are designed according to current roles and functions as well as anticipated future needs - consider both formal and informal approaches	8	8	8	N/A	N/A	N/A						8.0

**D. Sub-criterion 4: Employee Welfare**

Employee Welfare		Interview Scores										Average Score	Factor Score
No.	Indicators	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Factor 1: Employee Relations													7.98
18	The organization plans different caring programs to ensure employee welfare, satisfaction, and retention	8	N/A	8	8	N/A	7					7.8	
19	The organization takes employee complaints and suggestions seriously and considers them fairly	8	N/A	9	8	8	8					8.2	
Factor 2: Employee Retention													7.88
20	The organization has procedures for monitoring employee satisfaction on an ongoing basis, such as a feedback or suggestion program or a policy of conducting regular field visits	9	N/A	9	8	8	N/A					8.5	
21	The organization's human capital management policies and procedures are designed to improve employee retention and decrease the turnover rate	8	N/A	8	7	6	N/A					7.3	

Interviewed Personnel: (in random order)

Ms. Ola Mubaydeen,  
Mr. Kamal Merza,  
Mr. Adel Al Tarawneh,

Ms. Iman Brake,  
Ms. Rand Abu Zreeq,  
Mr. Ghazi Sabagh

**People Outcomes**

Questions													8.73
22	The organization treats citizens as valuable customers and maintains world-class customer service standards. Employees throughout the organization understand the need for superb customer service and embrace their roles in achieving it	8	N/A	9	9	9	9						8.8
23	The organization has a written policy backing equality of opportunity; employees at all levels of the organization understand and embrace this policy; this policy is enforced and ensures that all members of society have equal access to government goods, services, and information regardless of their income, gender, ethnicity, political orientation, or social standing	N/A	N/A	9	9	8	N/A						8.7

## People Criterion

### People Assessment Indicator Scores

Jordan Institution for Standards and Metrology (JISM)

Assessment Date: September 22, 2004

#### A. Sub-criterion 1: Management

B Sub-criterion 1: Management		
No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1: Job Description and Classification		
1	The organization has job descriptions that are: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ clear, detailed and results-based</li><li>▪ used to help plan staff training and employee performance appraisals</li></ul>	The organization uses a job classification table with a fixed salary for each category. There are job descriptions and training plans for each category as well. Most employees have job descriptions that are clear and results-based; however, sometimes new employees do not receive a job description because of time constraints.
2	The organization prepares and updates job classification tables, and uses them when designing promotion and recruitment procedures	
Factor 2: Employment		
3	The organization has a set of clear procedures for recruiting and selecting potential candidates. These procedures: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ensure that the organization hires individuals who are qualified for the position for which they have been recruited and selected and who meet the organization's requirements for employment</li><li>▪ are aligned with organizational goals and objectives</li></ul>	Jobs are posted internally before they are posted externally. Hiring is very competitive because of the excess labor force. By law there is a committee that makes hiring decisions.
4	The organization recruits internally to utilize existing skills and competencies and as a means of career advancement and/or improving/diversifying employees skills	

**A. Sub-criterion 1: Human Resources Management (Continued)**

Factor 3: Performance Appraisal		
5	<p>The organization conducts regular, results-based performance appraisal:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ the results of which are communicated to employees in a timely manner and are used in determining promotions/training needs</li><li>▪ that has a clear effect on employees career progression</li></ul>	<p>The organization recently implemented a new performance appraisal system. There are quarterly evaluations that cover 6 criteria and 50 sub-criteria. The employee and his manager go through the results together and agree on a plan for the next 6 months. Salary increases are based on the evaluation results. Employees have the chance to give feedback to their managers as well. Some employees have not received appraisals because they joined the organization during the transition of the HR system. There is no appraisal process for consultants. The organization does not seem to have an effective method of dealing with poor employee performance. Employees who underperform are merely given training or moved to another department.</p>
6	<p>The organization has procedures for addressing poor employee performance</p>	
Factor 4: Compensation and Incentives		
7	<p>The organization has established a transparent system for rewarding excellent employee performance that is designed to promote the organization's values, goals, and performance objectives</p>	<p>The compensation system was recently revised based on employee demands. Some points are still being negotiated, such as higher salaries for engineers and private health insurance. These gaps are currently being addressed.</p>
8	<p>The organization's compensation schemes and incentive programs are:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ based on employee performance</li><li>▪ in line with organizational priorities and desired outcomes</li><li>▪ reviewed at least once a year</li></ul>	
9	<p>The organization's job grading scale and salary ranges are fair, transparent and based on educational qualifications, experience, workload, and any risk involved</p>	

**B. Sub-criterion 2: Planning**

No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1: Forecasting		
10	The organization uses the strategic plan and other operational plans to determine the number and quality of staff needed to meet its goals	There is a human resources strategy that addresses the organization's need to grow from 254 to 450 employees by 2007. Staffing requests are evaluated according to the strategic plan. The organization is developing a database to track employee qualifications and skills. This should be used to identify gaps between current skills and what will be needed in the future, particularly as JISM almost doubles in size.
11	The organization keeps an inventory of the qualifications and skills of current staff, anticipates what skills employees will need in the future, and identifies gaps between current skills and future needs	
Factor 2: Succession Planning		
12	The organization has fair, transparent, objective standards for selecting candidates for the succession planning program and for choosing which candidates to promote to fill the position when it becomes vacant	Management has a good understanding of succession planning; however, not all employees understand how the system works or why certain people get promoted. Better communication in this area may be necessary.
13	The organization allocates sufficient time and financial resources to support the succession planning program	

**C. Sub-criterion 3: Training and Development**

No.	Indicators	Assessment Notes
<b>Factor 1: Employee Training</b>		
14	Training needs analysis is conducted at the organizational level as well the individual and job category level	Forms are circulated to each department to ask about the need for employee skills and training. This is studied by the HR Department, which uses it to create the training budget. Training courses are evaluated using a survey. Some managers check with the department to see if the employees are using the skills they learned in training. There is no formal and quantitative way to evaluate the costs and benefits of training.
15	Employees training plans: <ul style="list-style-type: none"> <li>are based on the organization's strategic plan, human capital management policies and employees performance appraisals results</li> <li>consider both formal training and informal methods</li> </ul>	

16	The organization weighs recruitment and training costs and the average length of employment against training results to determine whether the benefits of a particular training program justify the cost
----	--

**C. Sub-criterion 3: Training and Development**

<b>Factor 2: Management Development</b>		
17	<p>Management development programs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>take into account the development needs of individual managers as well as the organization's overall needs</li> <li>are designed according to current roles and functions as well as anticipated future needs</li> <li>consider both formal and informal approaches</li> </ul>	The organization provides both formal and informal development opportunities, including 65 committees that encourage employee participation and learning. These committees seem successful and could serve as a model for other organizations.

**D. Sub-criterion 4: Employee Welfare**

No.	Indicators	Assessment Notes
<b>Factor 1: Employee Relations</b>		
18	The organization plans different caring programs to ensure employee welfare, satisfaction, and retention	Employees feel they have adequate avenues for making complaints and suggestions. They can write a letter to their manager and there is a committee to deal with employee suggestions. Employees feel their voices are heard.
19	The organization takes employee complaints and suggestions seriously and considers them fairly	
20	The organization has procedures for monitoring employee satisfaction on an ongoing basis, such as a feedback or suggestion program or a policy of conducting regular field visits	The new salary structure is very competitive, which makes employees want to stay. There is an annual employee survey that was conducted recently and some changes were made based on the feedback. There are culture days where employees can learn about their benefits. Culture days appear to be a very innovative means for the organization to address issues, build teamwork, educate employees, and establish a strong organizational culture. Other government organizations could benefit by modeling JISM in this area.
21	The organization's human capital management policies and procedures are designed to improve employee retention and decrease the turnover rate	

**People Outcomes**

22	The organization treats citizens as valuable customers and maintains world-class customer service standards. Employees throughout the organization understand the need for superb customer service and embrace their roles in achieving it	Most employees have internalized the organization's value of excellent customer service. They understand that it is both a personal and collective effort. A call center was opened based on customer feedback.
23	The organization has a written policy backing equality of opportunity; employees at all levels of the organization understand and embrace this policy; this policy is enforced and ensures that all members of society have equal access to government goods, services, and information regardless of their income, gender, ethnicity, political orientation, or social standing	Apparently, there is a written code regarding equality of opportunity, and employees feel that customers are treated equally regardless of their personal characteristics and connections.

## **Annex 11: YEA People Assessment Report**

## People Criterion

Young Entrepreneurs Association

Assessment Date: 10 October 2004

### A. Sub-criterion 1: Management of Volunteers and Paid Staff

A. Sub-Criterion 1: Management of Volunteers and Paid Staff		
No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1: Volunteer Committee Descriptions		
1	The association's board has adopted clear job descriptions for each committee that it has established	The association adopts clear job descriptions for each committee established and committee members are usually asked to submit an action plan based on these job descriptions. The association's website includes folders that serve as an orientation kit for committees' volunteers.
2	The association's paid staff has developed a volunteer orientation kit that is given to each new volunteer who serves on committees or participates in helping at events	
Factor 2: Employment of Paid Staff		
3	The association recruits internally to utilize existing skills and competencies, motivate staff to strive for excellence, and provide employees with opportunities for advancement	Although the association's recruitment and selection policies are not documented, they are acceptable in terms of ensuring the employment of the right people at the right time for the right jobs, and these policies seem to be linked to the association's strategic objectives. However, these policies do not always give the opportunity to current employees to apply for vacant jobs and jobs are usually posted externally. The association does not have a job classification table. It is recommended to document these policies and procedures.
4	The association recruitment and selection policies: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ determine proper selection of potential candidates (including reference checks)</li><li>▪ are linked to the association's strategic objectives</li></ul>	
5	The association updates job classifications	
Factor 3: Performance Appraisals		
6	The performance management system includes feedback to all employees on the level of their performance to encourage them to enhance future performance levels	A Performance Appraisal system has been established recently, however, it is not implemented yet. Informal feedback is given to employees regarding their performance on a continuous basis.

7	Appraisals are periodically conducted and results are communicated	Employees' performance is not taken into consideration in determining their promotion and training needs. The organization does not seem to have an effective method of dealing with poor employee performance. It is recommended to revise the system to take the above mentioned points into consideration.
8	Assessed information on level of performance is used to determine promotion and/or training needs	

**A. Sub-criterion 1: Management of Volunteers and Paid Staff (continued)**

Factor 4: Compensation and Incentives for Paid Employees		
9	The association has established and implemented reward systems and incentive programs that: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ consider employee welfare and performance-based results</li><li>▪ motivate employees toward fulfilling the association's and individual needs</li></ul>	The association has a salary scale that was recently revised by being benchmarked to other associations' scales. An incentive system is available for the Membership Officer only. The reward system is not clear to employees and is not reviewed regularly.
10	The association examines and regularly updates reward systems, incentive programs, and compensation schemes to ensure alignment with the association's priorities and desired outcomes	
11	The association links pay and other compensation schemes with a performance-based management system, workload, and level of responsibilities	
Factor 5: Incentives for Volunteers		
12	The association has established and implemented award and incentive programs that: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ express the leadership's appreciation for volunteer participation</li><li>▪ motivate volunteers toward fulfilling the organization's needs</li></ul>	A Spirit and Achievement award is given to volunteers, on a yearly basis, based on their performance and achievements. This award aims at motivating volunteers toward fulfilling the association's needs. It is recommended that award and incentive programs be reviewed and updated on a regular basis. Performance of volunteers impacts their opportunities to run for board elections.
13	The association examines and regularly updates award and incentive programs to ensure alignment with the association's priorities and desired outcomes	

**B. Sub-criterion 2: Planning**

Factor 1: Forecasting		
No.	Indicators	Assessment Notes
14	Forecasts of staffing requirements are built on strategic requirements and outcomes rather than an interest to supervise a large number of staff with a low volume of workload	Staffing is done based on the strategic plan, however, no skills inventory system is available to help forecast the staffing and training needs of the association.
15	An inventory of the types of current qualified employees is created to effectively meet operational objectives, especially with regard to dealing with members	
Factor 2: Succession Planning		
16	The succession planning program for volunteer leaders, volunteer workers, and paid employees is efficiently planned and followed	Management has a good understanding of succession planning, however, a succession plan is available for replacing the Executive Director only. Two members of the old board have to stay in the new one to ensure continuity. Employees are trained to handle different jobs to cover for other colleagues if needed. Better communication in this area may be necessary so that employees can understand how the system works.
17	Succession planning steps are transparently followed, and results are clearly monitored	

**C. Sub-criterion 3: Training and Development**

No.	Indicators	Assessment Notes
<b>Factor 1: Volunteer Training</b>		
18	Training needs are analyzed for each volunteer assignment	Coordinators from the BOD are usually responsible for training and/or supervising volunteers depending on the project/assignment. It would be useful for YEA to develop an orientation explaining the limitations, responsibilities and authorities of volunteers and clarifying the communication channels. This should be based on what YEA views as suitable to share with the volunteers.
19	Volunteer training and development are associated with leadership development, with new volunteer orientation, and with association performance improvement	

Factor 2: Employee Training		
20	Training needs are analyzed for each paid job title, per individual capacity, and at each management level, including leadership training	Training needs are usually identified by employees themselves and they are included in the SWOT Analysis that is conducted on a yearly basis. It is recommended to establish a formal and quantitative way to evaluate the costs and benefits of training.
21	A methodology is used to evaluate the results of delivered training courses, and findings are used to determine cost efficiency and measure the return on investment in training on the association’s and individual performance	
22	Training and development plans are prepared according to the association’s strategic plan and inputs from supervisors and individuals	
Factor 3: Association Management Professional Development		
23	Development needs are identified for all paid managers of the association	Training needs are identified by the managers themselves and they are included in the SWOT Analysis that is conducted on a yearly basis. It is recommended to establish a formal and quantitative way to evaluate the costs and benefits of training.
24	Formal and informal approaches are both adopted	
25	A fair and equal assessment methodology is adopted by the association to verify the extent of benefit from such training and executive development	
D. Sub-criterion 4: Volunteer and Employee Welfare		
No.	Indicators	Assessment Notes
Factor 1: Volunteer Relations		
26	The association conducts recognition and incentive programs to ensure volunteers satisfaction, and retention	Volunteers' complaints and suggestions are usually studied and feedback is given to them. A Spirit and Achievement award is given to volunteers, on a yearly basis, based on their performance and achievements.
27	The association secures a high level of volunteer satisfaction by listening to suggestions and concerns, expressing appropriate recognition and appreciation, and not overburdening the volunteer with trivial activities	
Factor 2: Employee Relations		
28	The association conducts recognition and incentive programs to ensure worker satisfaction, and retention	Employees' complaints and suggestions are usually discussed during the weekly meetings. Employees' satisfaction is measured

29	The association secures a high level of worker satisfaction by listening to suggestions and concerns, and expressing appropriate recognition and appreciation	through the SWOT analysis. Based on the association's staff retention rate, it is advisable to conduct satisfaction assessments and review incentive schemes accordingly.
<b>Factor 3: Employee Retention</b>		
30	The association secures a high level of employee satisfaction by considering matters such as a friendly work environment and employee satisfaction	The association's management try to retain their employees, however, the recognition and incentive programs implemented are not adequate enough to achieve this goal. Employees' salaries are not very competitive which makes the turnover rate a bit high. Exit interviews are usually conducted to try to improve working conditions and retain employees.
31	The association considers employee needs through various means, such as a suggestion program and “walk around” management	
32	Employee retention rates are measured yearly and continuously increased	

Interviewed Personnel:

- 1- Ms. Dina Dukhqan
- 2- Ms. Basmah Gamaz
- 3- Ms. Rama Bitar

## **Annex 12: HR Planning Course Materials**

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	مقدمة
3	أولاً - تخطيط الموارد البشرية:
3	1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
3	2. أهمية تخطيط الموارد البشرية
3	3. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية
6	4. تخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى البشرية
7	5. عوامل نجاح تخطيط القوى البشرية
8	6. تحديد الطلب على القوى البشرية
14	ثانياً- تخطيط الإحلال الوظيفي:
14	أ - مفهوم تخطيط الإحلال الوظيفي وأهميته
15	ب - مبادئ إعداد خطة الإحلال
16	ج - إعداد خطة إحلال القوى البشرية في المنظمة

## مقدمة:

جاءت أول البدايات لإدارة الموارد البشرية بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهد الأولي لما يعرف Trade Union، وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية، وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من هذا القرن.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

وأصبحت تشتمل على عدد من الوظائف الرئيسية والتي من أهمها: وضع إستراتيجية **Strategy** لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤية **Vision** ورسالة **Mission** وأهداف **Objectives** المنظمة، بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن: التحليل الوظيفي، الوصف الوظيفي، نظام الاختيار والتعيين، نظام تقييم الأداء، نظام التعويض والمكافأة، تطوير الموارد البشرية، نظام تحفيز الموظفين، تخطيط الموارد البشرية، وضع الصلاحيات والمسؤوليات، وضع وتحديث الهياكل التنظيمية، وضع أنظمة السلامة، ودراسة مشاكل العاملين ومعالجتها.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر الوظائف أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

لذا سيركز هذا اللقاء على التعريف بمفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته وبأساليب التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى البشرية العاملة في المنظمة، وكذلك بأهمية خطة الإحلال واعادتها ضمن جلسات عمل ثلاث وفق خطة العمل الواردة لاحقاً.

ورقة عمل (1)  
مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميتها

عزيزي المشارك ... من خلال العمل ضمن فريقك ولمدة (10) دقائق:

1. ما مفهوم تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة؟

2. ما أهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة؟

- 
- 
- 
- 

3. ما العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية؟

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

## أولاً - تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

### 1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

### 2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع .
- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وإدارة العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد.

### 3. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

#### • المؤثرات الداخلية:

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل:

#### أ - أهداف المنظمة:

حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.

#### ب - الوضع المالي:

الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.

#### ج - التغيرات التنظيمية:

تعتبر التغيرات التنظيمية إعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية.

د - حجم العمل:

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

#### • المؤثرات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

أ - عوامل اقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

ب- سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.

ج - عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

د - أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

هـ - عوامل تنافسية:

ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

و - العوامل الاجتماعية السكانية:

ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثار ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.

#### 4. تخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى البشرية:

يبني تخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية بمقارنة طلب المنظمة على القوى البشرية مع العرض المتوقع للتوصل إلى معرفة وضع المنظمة. وعلى ضوء نتائج المقارنة يتم وضع السياسات اللازمة والخطط والقرارات لمعالجة نتائج المقارنة، ومن الخطط والسياسات التي قد تعتمد عليها المؤسسة في توفير احتياجاتها المستقبلية من القوى البشرية ما يلي:

- الاختيار والتوظيف والتعيين.
- تدريب وتطوير العاملين.
- إحداث تغيير هيكلي وبشري في المنظمة.
- إعادة توزيع القوى البشرية في المنظمة.

- أ - عندما يكون الطلب أكبر من العرض تلجأ المنظمة إلى سد العجز أو النقص عن طريق:
- توظيف قوى بشرية جديدة معتمدة بذلك على سوق العمل الداخلي أولاً.
  - الترقية أو النقل للأفراد العاملين لكي يتكيفوا مع متطلبات العمل والحاجة.
  - أسواق العمل الخارجية في حالة عدم توفر العمالة الداخلية أو ضعف في نوعيتها، بحيث يتم استخدام عمال وموظفين من خارج البلد المعني.
  - إحلال الآلات بدل الأيدي العاملة بإحداث تغيير تقني يقلص نتائج العجز في القوى البشرية.

- ب - أما عندما يكون العرض أكبر من الطلب فقد تعالج المنظمة هذا الوضع عن طريق:
- تسريح بعض العاملين أو إحالة بعضهم إلى التقاعد للتخلص من الزيادة أو الحصول على نوعية أفضل.
  - نقل العاملين أو إعادة توزيعهم بحيث يتم تقليص العاملين في أقسام ما وتعبئة الشواغر المتوفرة من الداخل.
  - إعادة توزيع الأعمال والوظائف إما بالتوسع بها أو إثراء بعض الوظائف.
  - تخفيض ساعات العمل الكلية للقوة العاملة، أو لجزء منها بحيث يقلل من كلفة العمالة.

- ج - أما في حالة تساوي العرض مع الطلب فليس هناك مشكلة بالنسبة للمنظمة ولا لتخطيط القوى البشرية.

#### 5. عوامل نجاح تخطيط القوى البشرية:

لضمان نجاح تخطيط القوى البشرية فإنه لا بد أن تتوفر عوامل عديدة لذلك من أهمها:

- أ - دقة أهداف المنظمة ووضوحها: يعتبر تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وعوامل التكامل بينها أحد الأسباب والعوامل في نجاح تخطيط القوى البشرية، فجميع ما يقوم به المخطط عملياً هو ترجمة لما تحتاجه المنظمة من قوى بشرية بخصائص معينة لتحقيق أهدافها.

- ب - توفر المعلومات والبيانات الدقيقة: يعتبر أيضاً من الأسس المهمة في تحديد الاحتياجات من القوى البشرية في أية منظمة، حيث أن حجم المعلومات والإحصاءات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المؤسسة.

ج - دعم الإدارة والالتزام بها: يمثل دعم الإدارة العليا بالتخطيط للقوى البشرية حجر الأساس في نجاح عملية تخطيط القوى البشرية. وبدون التزام الإدارة العليا وتأييدها لا يمكن وضع خطة أو تنفيذها على مستوى المنظمة بنجاح.

د - ارتباط التخطيط للقوى البشرية بوظائف إدارة القوى البشرية الأخرى: يقتضي نجاح التخطيط هنا تقوية أطر التنسيق بين التخطيط، وبين الوظائف الأخرى في المنظمة خاصة المتعلقة منها بإدارة القوى البشرية. ويحتاج العديد من البيانات والمعلومات الدقيقة إلى مساعدة الأقسام والإدارات الأخرى إضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى تنسيق مع الإدارات والوظائف العاملة في المنظمة حتى يتم وضعها موضع التطبيق كما هو مخطط لها.

## 6. تحديد الطلب على القوى البشرية (التنبؤ باحتياجات المنظمة):

الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفر الأعداد والنوعية المطلوبة من العاملين من هنا تظهر أهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

### أ - طريقة تحليل عبء العمل:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق المهمة التي تستخدم في تحديد حجم القوى البشرية، وتعتمد تحديد الأهداف وترجمتها إلى أرقام خاصة بعدد الساعات الفعلية المطلوبة لأداء عمل معين. بحيث يتم بعد ذلك تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد الواحد القيام به خلال فترة زمنية محدودة، وكلما كان التقدير دقيقاً كلما كان الوصول إلى تحديد حجم دقيق للقوى العاملة. ونصل إلى الزمن الفعلي المطلوب بعد طرح عدد الساعات الضائعة أثناء العمل (مثل اجازات، استراحات ... الخ) من ساعات العمل النظرية.

مثال:

قررت مؤسسة عامة ما تقديم 1000 خدمة يوميا ( معاملة مراجع)، علما بأن المعاملة الواحدة تأخذ 20 دقيقة لإنجازها، وأن عدد ساعات العمل اليومي 8 ساعات تتخللها ساعة استراحة واحدة يوميا.

والمطلوب: تحديد حجم القوى العاملة اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة المرسوم.

الحل:

$$20000 \text{ دقيقة الوقت المطلوب لتقديم } 1000 \text{ خدمة يوميا.} = 20 \times 1000$$

$$517 \text{ ساعة عمل الوقت اللازم لتقديم } 1000 \text{ خدمة يوميا.} = \frac{20000}{60}$$

$$74 \text{ موظف تحتاج المؤسسة لتحقيق الهدف المرسوم.} = \frac{517}{7} = \frac{517}{1-8}$$

## ورقة عمل (2) طريقة تحليل عبء العمل

قررت مؤسسة عامة ما تقديم 400 خدمة يوميا (صيانة تمديدات المياه)، علما بأن الخدمة الواحدة تأخذ 80 دقيقة في المتوسط لإنجازها، وأن عدد ساعات العمل اليومي 9 ساعات تتخللها ساعة استراحة واحدة يوميا.

المطلوب (1): تحديد حجم القوى العاملة اللازمة لتقديم الخدمة المرسومة.

المطلوب (2): كيف نستفيد من هذا المؤشر في تخطيط الموارد البشرية؟

## ب- طريقة تحليل قوة العمل:

في هذه الطريقة لابد من مقارنة ما توصل إليه تحليل عبء العمل من عدد الأفراد اللازمين مع واقع القوة البشرية المتوفرة في المنظمة، ولذلك لا بد من تحليل قوة العمل الموجودة فعلاً لمعرفة تحرك العاملين داخل المنظمة وخارجها وانعكاسات ذلك على الاحتياجات المستقبلية. ويمكن لنا أن نتوصل إلى تحليل قوة العمل من خلال وسيلة أساسية في التحليل هي معدل دوران العمل. ويتلخص مفهوم معدل دوران العمل: بأنه معدل تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة بالدخول أو الخروج بأشكاله المختلفة كالتعيين والاستقالة والفصل وإنهاء الاستخدام أو الخدمة.

مثال:

بلغ عدد العاملين في مؤسسة عامة "س" في بداية شهر أيلول	4000 موظف
بلغ عدد العاملين فيها "س" في نهاية شهر أيلول	4100 موظف
بلغ عدد المعينين فيها خلال شهر أيلول	100 موظف
بلغ عدد الأشخاص الذين تركوا العمل منها خلال شهر أيلول	40 موظف

المطلوب:

ما هو معدل دوران العمل (العاملين) في هذه المؤسسة العامة لشهر أيلول.

معدل دوران العمل هو =

متوسط عدد الأشخاص الذين عينوا + الذين تركوا الخدمة خلال شهر أيلول

$$\% 100 \times \frac{\text{متوسط عدد العاملين خلال شهر أيلول}}{\text{متوسط عدد الأشخاص الذين عينوا + الذين تركوا الخدمة خلال شهر أيلول}}$$

$$= \% 100 \times \frac{\frac{140}{2}}{\frac{(8100)}{2}} = \% 100 \times \frac{\frac{(100 + 40)}{2}}{\frac{(4100 + 4000)}{2}}$$

$$1.7 = \% 100 \times \frac{70}{4050} \quad \text{معدل دوران العمل خلال شهر أيلول.}$$

ورقة عمل (3)  
طريقة تحليل قوة العمل

بلغ عدد العاملين في مؤسسة عامة "س" في بداية شهر حزيران	1000	موظف
بلغ عدد العاملين فيها "س" في نهاية شهر حزيران	1050	موظف
بلغ عدد المعينين فيها خلال شهر حزيران	50	موظف
بلغ عدد الأشخاص الذين تركوا العمل منها خلال شهر حزيران	15	موظف

والمطلوب (1): إيجاد معدل دوران العمل (العاملين) في هذه المؤسسة العامة لشهر حزيران.

والمطلوب (2): كيف نستفيد من هذا المؤشر في تخطيط الموارد البشرية؟

### ج - تحليل مخزون الموارد البشرية:

يتعلق تحليل مخزون الموارد البشرية العاملة بدراسة ما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية عن طريق المسح الإحصائي. ويتضمن المسح المعلومات الشخصية والتعليم والخبرة والإنجاز والأهداف المستقبلية لكل موظف. ويساعد تحليل مخزون الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات التدريبية والكشف عن مناطق الخطر في المنظمة كدوران العمل وكذلك معرفة المراكز الإدارية التي يتوقع أن تكون شاغرة مستقبلاً.

### د - أسواق العمالة الخارجية:

في حالة عدم مقدرة المنظمة على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية اعتماداً على مصادرها الداخلية عليها التوجه للأسواق الخارجية لإشباع حاجاتها المستقبلية، وهذا يتطلب دراسة أسواق العمالة الخارجية. ويتطلب ذلك معرفة:

- أعداد مستويات خريجي الجامعات والمعاهد الجامعية.
- قدرات ونوعية العمالة المتوفرة في الأسواق.
- الهجرة الداخلية والهجرة الخارجية للقوى البشرية.
- حجم وتوزيع القوى البشرية على الأنشطة المختلفة في السوق.
- حركة النشاط الاقتصادي ومستويات الأجور والرواتب.

ورقة عمل (4)

استخدام مؤشرات تحليل الموارد البشرية في التنبؤ بالحاجة من القوى العاملة

من خلال العمل ضمن فريقك ولمدة (10) دقائق:

- ما الفائدة من مؤشرات تحليل الموارد البشرية في التنبؤ بالحاجة من القوى العاملة؟

- اعط مثال واحد في مجال عملك

## ثانياً - تخطيط الإحلال الوظيفي Succession Planning

إن المشكلة في مجال القوى العاملة ومفاهيم تخطيط الإحلال الوظيفي في سوق العمل الوطني في القطاعين العام والخاص تقع في الخلل الكامن في فكر أصحاب العمل، فالفكرة الخاطئة المتخذة عن الشباب الوطني (الأردني) أنهم لا يريدون الأعمال الشاقة أو البعيدة المسافة... أو... أو... هي أفكار خاطئة بل وغير منطقية وليس عادلة ولا علمية أيضاً. لأن الله خلقنا جميعاً كبشر نتميز بخاصية الدماغ البشرية وكلنا كبشر نعيش على الأرض سواسية في تملك هذه الخاصية. والدماغ البشرية تحتوي على ملايين الخلايا ذوغرائز كثيرة وأهم هذه الغرائز هي (حب العمل بأنواعه، حب النجاح فيما نقوم به). إذن هذا هو الإنسان بصفة عامة والشباب الأردني مثله مثل أي إنسان! يريد العمل والنجاح فيه.

فالمشكلة تتلخص في أن، كل صاحب عمل يريد أن يحصل على العامل الأردني الجاهز للقيام بالإنتاجية المطلوبة منه، وهذا أمر مستحيل أن يحدث حتى في الدول الصناعية المتقدمة. لأن من حق كل عامل قبل أن يبدأ في العمل أن يعد الإعداد اللازم والمناسب للوصف الوظيفي الذي ينطبق على مهمات أعماله. (هذا ما نطلق عليه تدريب المعرفة).

### أ - مفهوم تخطيط الإحلال الوظيفي وأهميته:

يعرف تخطيط الإحلال الوظيفي بأنه التخطيط المهم والتنظيمي الذي يساعد المؤسسة على استمرارية نشاطها وتجاوز المخاطر المترتبة على حراك القوى العاملة فيها وخروجهم منها. وتمثل ارتباطاً عملياً إدارياً عريضاً بعيد النظر، يعمل على إيجاد روح التعاون بين العاملين وعلى امتصاص أي مشكلة عمالية تصادف المنظمة بسبب مواقع العمل أو التدرج الوظيفي.

ويشتمل تخطيط الإحلال الوظيفي على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل، وبخاصة ما يتعلق بخبرات هؤلاء الأفراد وإمكاناتهم. وتبين عدد الأشخاص في المستويات الإدارية وإمكانية نقلهم أو ترفيعهم لاحتلال مراكز إدارية أعلى.

وترجع أهميته لكونه برنامجاً تطبيقياً، يفترض بكل منشأة عصرية أن تقوم بإعداده وتنفيذه. إذ بدونه يحدث خلل للمنشأة وتدخل في دوامة مشاكل القوى العاملة كما هو الحال عليه في المنظمات التي تفشل في تحقيق أهدافها. ويعتبر الإحلال الوظيفي الطريق الأمثل لتطوير وتنمية القوى العاملة والأداء الفعال المستمر لتحريك العمالة على جميع المستويات لضمان حل المشاكل العمالية واستخدام مصادر القوى العاملة على أحسن وجه، وتغطية متطلبات المنشأة وإعداد الكوادر للوظائف المفتوحة حسب الحاجات الآتية:

1-07-052469-10 T830-0009 To 403ef930 38e03a3>Tj /TT2 حالات التقاعد، ا

3. تصمم على أساس أن لا يبقى العامل في المنصب الواحد على المستوى الأفقي فترة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات حسب مستوى صعوبة العمل وذلك للوظائف الإشرافية وبعده يجب أن يحال إلى عمل آخر بوضع في الاعتبار المتغيرات (المنشأة/ توفر العمالة / الهدف المهني للعامل) علما بأنه كلما كان المنصب الوظيفي عاليا كلما زادت فيه مدة الخدمة.

إن خطة الإحلال ليست خطة عمل خيالية أوحى نموذجية، وهي ليست خطة علمية فحسب، بل خطة إجرائية مطبقة في معظم منشآت القطاع الخاص في المملكة، ولكنها تطبق عن طريق الطرف الثالث لو افترضنا أن الطرف الأول هو صاحب العمل والطرف الثاني هو طالب العمل والطرف الثالث هو استشاري يكون ذوعلم لكي يطبق جميع تلك العناصر وكذلك محايدا ما بين الطرف الأول والطرف الثاني، وبذلك تنتهي جميع المشاكل التي تصادفها المنشآت في الوقت الحالي.

ج - إعداد خطة إحلال القوى البشرية في المنظمة:

يتضمن إعداد إحلال القوى البشرية في المنظمة المراحل التالية:

المرحلة الأول-بناء وتطوير خارطة الإحلال:

تشتمل خارطة الإحلال على معلومات عن الأفراد المرشحين للوظائف التي من المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل خاصة ما يتعلق بخبرات وإمكانات هؤلاء الأفراد. وتستخدم مثل هذه الخارطة لملء الشواغر التي تحدث في كل مستوى إداري، فهي تبين عدد الأشخاص في المستويات الإدارية وإمكانية نقلهم أو ترفيعهم لاحتلال مراكز إدارية أعلى، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن خارطة الإحلال قد تأخذ أشكالاً ونماذج عدة إلا أنها تشتمل على معلومات عن الوظيفة وشاغلها وتاريخ الترقية المتوقعة إضافة إلى معلومات عن الشخص البديل وإمكاناته.

## مثال/نموذج خطة إحلال وظيفي

العنصر	البيانات من واقع الملفات والتقارير الرسمية
رقم الوظيفة	
مسمى الوظيفة	
واجبات الوظيفة	
موقعها في الهيكل التنظيمي	
المرجعية الإدارية	
الوظائف المرتبطة بها	
المؤهلات المقررة لشغل الوظيفة	
اسم الشخص شاغل الوظيفة	
تاريخ الميلاد	
تاريخ التحاقه بالوظيفة	
التاريخ المتوقع لترك الوظيفة	
الكفايات المهنية التي يمتلكها	
اسم الشخص المرشح للإحلال بالوظيفة	
تاريخ الميلاد	
تاريخ التحاقه بالوظيفة الحالية	
التاريخ المتوقع للإحلال بالوظيفة	
الكفايات المهنية التي يمتلكها	
احتياجاته التأهيلية	
احتياجاته التدريبية	
ملاحظات	

## ورقة العمل (5) خارطة الإحلال الوظيفي

عزيزي المشارك ... بالرجوع الى ما ورد عن مكونات المرحلة الأولى (بناء وتطوير خارطة الإحلال الإداري وخبراتك الغنية) وكذلك المثال المتعلق بالموضوع، حاول فردياً (لمدة 5 دقائق) وضع خارطة إحلال إداري لموقع وظيفي واحد على الأقل ضمن طبيعة عملك. ثم حاول بالتعاون مع أعضاء مجموعتك (لمدة 15 دقيقة) وضع عناصر خارطة إحلال إداري لعدد محدود من الوظائف ضمن اهتمامك.

المرحلة الثانية- مرحلة تأهيل وتدريب الأشخاص المتوقع أن يحلوا في مواقع وظيفية جديدة:

وتتضمن هذه المرحلة الفعاليات التالية:

- التأهيل: وتتضمن تمكينهم من الحصول على المؤهلات العلمية التي يتطلبها الوصف الوظيفي الذي من المتوقع أن يشغله.
- التدريب: وتتضمن تمكينهم من اكتساب المهارات الأدائية والإنتاجية الإيجابية التي يتطلبها الوصف الوظيفي الذي من المتوقع أن يشغله.
- المعايضة: وتتضمن تمكينهم من ممارسة مهام وواجبات الوظائف التي يتطلبها الوصف الوظيفي الذي من المتوقع أن يشغله وهم في مواقعهم السابقة.

المرحلة الثالثة-مرحلة تهيئة الأشخاص الذين يحلون في المواقع الوظيفية الجديدة:

وتتضمن هذه المرحلة تمكين الأشخاص الذين حلوا بالمواقع الجديدة من ممارسة المهام والواجبات المناطة بها بإتقان، على أن يتم ذلك تحت رعاية وتوجيه الموظف الخبير(شاغل الوظيفة).

المرحلة الرابعة-مرحلة التنمية المهنية المستمرة وصولاً الى الإبداع والتميز:

وتتضمن هذه المرحلة تمكين الأشخاص الذين حلوا بالمواقع الجديدة من الالتحاق ببرامج تطويرية تجديدية تمكنهم من تقديم المبادرات الإبداعية التي تحقق تميز المؤسسة في الخدمة أو الناتج المناط بتلك الوظيفة.